

## N° 9 : AIG / HG / HUG / SIG / TPG

### Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction

7 recommandations ont été émises par la Cour à l'issue de ce rapport publié en février 2008, dont 3 au Conseil d'Etat et 4 aux Conseils d'administration des entités auditées.

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour préconisait de développer des principes directeurs afin de fixer le cadre général de gouvernance des établissements publics autonomes en s'inspirant notamment du modèle développé par la Confédération et de définir une politique de rémunération qui tienne compte des bonnes pratiques. Il s'agissait notamment de fixer les principes d'évaluation des dirigeants, de décider de la rétrocession ou non des revenus accessoires, de relever l'existence d'éventuels doubles mandats et des temps travail y relatifs, d'établir des rapports permettant de rendre compte de l'application de cette politique, et encore de comparer et de justifier les rémunérations ainsi fixées.

Au 30 juin 2008, le cadre légal général relatif à la gouvernance des établissements publics autonomes n'avait pas été modifié. La Cour relève toutefois l'envoi postérieur au 30 juin 2008 de lettres du Conseil d'Etat aux SIG, TPG et Fondation des parkings relativement aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction de ces entités, et dont le contenu est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate qu'aucune des quatre recommandations émises n'a été pour l'heure mise en place ou serait en phase de l'être. L'argument de l'AIG de faire référence au projet de loi 10093 traitant de sa gouvernance n'est pas pertinent, les recommandations de la Cour étant issues des meilleures pratiques, leur mise en place serait de toute façon avantageuse pour la gouvernance de l'AIG. Quant à la recommandation relative à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, la Cour réitère le constat et la recommandation qui en découle de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants des SIG, le cadre IFRS n'étant pas suffisant.

Concernant les recommandations à l'**HG et aux HUG**, la Cour constate qu'aucune des quatre recommandations émises n'a été pour l'heure mise en place. Les Conseils d'administration informent que la mise en place est en attente des communications du Conseil d'Etat en ce qui concerne le cadre légal général.

Concernant les recommandations aux **SIG**, la Cour constate qu'une seule recommandation a été pour l'heure mise en place, soit celle relative aux nouveaux critères pour la rémunération variable. Deux autres recommandations sont en cours. Quant à la recommandation relative à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, la Cour réitère le constat et la recommandation qui en découle de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants des SIG, le cadre IFRS n'étant pas suffisant.

Concernant les recommandations aux **TPG**, trois recommandations ont été mises en place de manière conforme. La mise en œuvre de la quatrième, relativement à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, est encore insuffisante.

La Cour rappelle ici les observations faite par les départements de surveillance lors du rapport final quant à la présentation des états financiers actuels et leur manque de transparence : « *La situation actuelle en matière de transparence des rémunérations présente des lacunes. Les modalités relatives à cette transparence sont traitées par le biais de la création en cours d'un cadre légal général relatif à la gouvernance des établissements autonomes.* »

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2. 4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Développer des principes directeurs afin de fixer un <b>cadre général de gouvernance</b> pour les établissements publics autonomes, en s'inspirant par exemple du modèle développé par la Confédération.		Conseil d'Etat		Pas fait	
11.3. 4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Définir une <b>politique de rémunération</b> , en déposant au Parlement les adaptations législatives nécessaires pour les HUG et l'HG, qui tienne compte des bonnes pratiques de gestion ainsi que des pratiques positives en place dans les établissements publics autonomes. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 1</b> du chapitre <b>11.3.4</b>		Conseil d'Etat		Pas fait	
11.3. 4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Prévoir, dans le cadre des remaniements de la gouvernance d'entreprise, une dissociation de la rémunération du Président de celle du Directeur général		Conseil d'Etat		En cours	La Cour relève l'envoi postérieur au 30 juin 2008 de lettres du Conseil d'Etat aux SIG, TPG et Fondation des parkings relativement aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction de ces entités, et dont le contenu est conforme à cette recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (AIG)</b>					
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA AIG :		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de ces recommandations par le vote imminent du PL 10093. La Cour remarque que le constat fait lors de l'audit avait été accepté par l'AIG et que la mise en place de la recommandation n'avait pas été contestée. La réponse de l'audité n'est ni acceptable ni pertinente, car la mise en place de la recommandation est de toute façon avantageuse pour la gouvernance de l'AIG, indépendamment du vote sur le PL 10093.
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		CDA AIG :		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de ces recommandations par l'existence d'un contrôle interne. La Cour remarque que le constat fait lors de l'audit avait été accepté par l'AIG et que la mise en place de la recommandation n'avait pas été contestée. La réponse de l'audité n'est ni acceptable ni pertinente, car des lacunes dans le contrôle interne propre aux rémunérations de la direction et des administrateurs avaient été identifiées par la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (AIG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA AIG :		Pas fait	Idem que les deux commentaires précédents.
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA AIG :		Pas fait	L'AIG répond à cette recommandation par le fait que le rapport financier actuel comporte déjà les informations faisant partie de la recommandation de la Cour. Or, le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS. La Cour dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ce minimum était insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HG)</b>					
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HUG)</b>					
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		<b>CDA HUG :</b>		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		<b>CDA HUG :</b>	Fin 2008	Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HUG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		<b>CDA HUG :</b>	En cours, fin 2008.	Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		<b>CDA HUG :</b>	Rapport annuel 2008	Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (SIG)</b>					
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		<b>CDA SIG :</b>	Fin 2008 pour la création du comité de rémunération	Pas fait	En cours
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		<b>CDA SIG :</b>	Fin 2008	Pas fait	En cours

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (SIG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		<b>CDA SIG :</b>	Sera intégré à l'évaluation dans l'exercice 2008 selon les critères 2007.	10.04.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		<b>CDA SIG :</b>	Rapport annuel 2007	Pas fait	Les SIG répondent à cette recommandation par le fait que le rapport financier actuel comporte déjà les informations faisant partie de la recommandation de la Cour. Or, le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS. La Cour dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ce minimum était insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (TPG)</b>					
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		<b>CDA TPG :</b>	En cours	31.03.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.2. 4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		<b>CDA TPG :</b>	Courant 07, création d'une commission d'audit interne et engagement d'un auditeur interne	En cours	Les TPG répondent comme mesure pour la mise en place de cette recommandation par l'engagement d'un auditeur interne et la mise en place d'une commission d'audit courant 2007. La Cour se doit ici de rappeler qu'un système de contrôle interne est totalement indépendant de l'existence de l'audit interne ou d'une commission d'audit.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (TPG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA TPG :	En cours	31.03..08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA TPG :	Rapport annuel 2007, selon IPSAS	En partie	Le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IPSAS, auxquelles s'ajoutent le salaire le plus bas et le plus haut de la direction. La Cour dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ces informations étaient insuffisantes pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.